

# Escalando innovaciones rurales locales en los Andes: **promoviendo cambios** en instituciones y organizaciones



APCA. Asociación de Productores de Café de Apolobamba-Bolivia. Sus miembros desarrollaron un esquema innovador de fijación de precios, basados en un índice vinculado a las utilidades anuales de la Asociación.

*En las localidades rurales de los Andes se están desarrollando innovaciones organizacionales e institucionales que han probado ser efectivas en la escala local y que pueden contribuir a transformar la economía rural en la región.*

A pesar de las limitaciones y fallas institucionales que existen en la región andina -o tal vez precisamente debido a su prevalencia- en los últimos tiempos se ha notado la emergencia **nuevas formas de organización económica y social**; modelos empresariales rurales, esquemas de agrupación asociativa y cooperativa, y también organizaciones de representación cívica, social y empresarial, desarrolladas por las comunidades locales, emprendedores y empresarios privados.

De la misma forma, se pueden encontrar **innovaciones institucionales**: normas y regulaciones locales -formales e informales- para administrar los recursos naturales compartidos, desarrollados por comunidades rurales, formas de asegurar la participación de las familias rurales pobres y grupos excluidos en las decisiones, desarrolladas por líderes políticos en los gobiernos locales, etc.

También se están generando **enfoques y metodologías innovadoras** para promover el desarrollo rural, procesos participativos de decisión sobre recursos para la inversión pública y enfoques de gestión de la economía local, creadas en el ámbito local por investigadores y practicantes del desarrollo.

Muchas de estas innovaciones han probado ser altamente efectivas para resolver problemas organizativos e institucionales de las localidades rurales y otras han permitido aprovechar efectivamente las nuevas oportunidades que se generan en la región.

Sin embargo, la gran mayoría de estas innovaciones solo han funcionado en la escala local o a nivel piloto y muy pocas han llegado a escalas mayores; su adopción en otras localidades ha ocurrido de forma lenta y esporádica.





### **Innovación en organización de la economía local: Sociedades empresariales rurales en Bolivia:**

En los valles de Chuquisaca-Bolivia, un grupo de comunidades rurales dedicadas a la agricultura ha logrado incrementar sus ingresos en más del 100%, gracias a la producción de orégano orgánico de alta calidad. Este es el resultado de una asociación exitosa entre cooperativas agrícolas, ONGs que prestan servicios técnicos (Fundación Valles), una ONG canadiense (SOCODEVI) y gobiernos locales.

Después de varios años esfuerzo, estos actores establecieron una compañía privada llamada UNEC (Unidad de Especies y Condimentos), esta compañía provee platines de orégano a los productores, les da asistencia técnica, recibe y procesa la cosecha, la empaca y la exporta a mercados de alto valor en Latinoamérica.

Esta asociación no es agricultura de contrato, sino que los productores, a través de las cooperativas y asociaciones en las que están organizados, son accionistas de la compañía y por tanto tienen derecho a los dividendos de ésta.

Esta experiencia es una forma efectiva de vincular a productores rurales con mercados de alto valor, acceso a capital de inversiones y a asistencia técnica. En Bolivia y en los Andes existen otras experiencias similares, pero hasta el momento éstas han sido desarrolladas solo a escala local.

### **Enfoque de desarrollo innovador: Desarrollo territorial con identidad cultural:**

En los Andes, la comida típica, artesanías y productos hechos por familias rurales, usualmente se basan en la herencia cultural y el conocimiento local de las comunidades. Esta característica puede ser utilizada para desarrollar medios de vida complementarios a sus actividades económicas tradicionales –centradas en la agricultura– y de esta forma promover la diversificación de la economía local.

En línea con lo anterior, RIMISP ha desarrollado el “enfoque de desarrollo territorial con identidad cultural”, que a través de una combinación de desarrollo de capacidades locales, alianzas, campañas de sensibilización y el establecimiento de “marcas territoriales”, promueve el desarrollo de medios de vida innovadores basados en la identidad cultural de los países andinos y de Latinoamérica.

El enfoque es una forma innovadora de activar recursos locales poco utilizados y que son particularmente accesibles para los sectores más vulnerables de la población rural: jóvenes y mujeres indígenas. En Perú y Bolivia actualmente existen varios territorios rurales que están usando el enfoque para promover la transformación económica de las localidades.



### **Innovación institucional: El comité local de asignación de recursos (CLAR):**

Una importante corriente de pensamiento en desarrollo rural, propone que sean los mismos pobladores los que administren los recursos públicos de donación y decidan cómo utilizarlos. Esto plantea el reto de compatibilizar este tipo de ejecución de recursos públicos con las normas nacionales.

El método ha revolucionado la forma en que se aplican recursos para el desarrollo rural. Ha sido adoptado no sólo por comunidades rurales, sino también por gobiernos municipales. Esta innovación institucional ha inspirado el desarrollo de una serie de leyes y regulaciones de inversión pública que permiten la transferencia de recursos a comunidades rurales.

## *¿Cuáles son las barreras que limitan el escalamiento de innovaciones institucionales y organizacionales locales que han mostrado ser efectivas?*

Una de las limitantes principales que impiden que estas innovaciones lleguen a escalas mayores tiene que ver con que el conocimiento en el que se basan estas innovaciones, generalmente es tácito y poco codificado y por ello, difícil de transmitir y comunicar.

Por esta razón, los actores locales, a pesar de estar convencidos de la efectividad de una innovación, enfrentan dificultades a la hora de entender cómo los principios, normas y mecanismos que componen estas innovaciones pueden ser incluidos en la trama institucional vigente.

La falta de evidencia explícita, clara y contundente de la efectividad de una innovación, también limita la posibilidad de convencer a otros pares de adoptarla e impulsar su aplicación.

Esto también impide que los tomadores de decisiones y otros actores influyentes en las organizaciones públicas y privadas puedan conseguir el respaldo político necesario para promover los cambios propuestos por la innovación.

Con agendas siempre cambiantes, es difícil hacer coincidir la innovación con el momento oportuno y el espacio adecuado y con el soporte político necesario, que permita que la institución u organización la tome en cuenta: **una buena idea en un mal momento institucional no tiene oportunidad de ser tomada en cuenta.**

Sumado a lo anterior, las instituciones y organizaciones en las localidades rurales de los Andes, son -en términos generales- poco receptivas a los cambios y adversas a apostar por alternativas que implican cierto riesgo, en particular, si son organizaciones e instituciones de ámbito público. En este sentido, las innovaciones organizacionales e institucionales tienen pocos espacios y oportunidades para

integrarse en los contextos locales y así incrementar su escala.

Otra limitante importante en el escalamiento de innovaciones institucionales, es la dinámica de la agenda en las instituciones y organizaciones de las localidades rurales. Esta agenda cambia constantemente para responder a los siempre cambiantes intereses de los actores sociales.

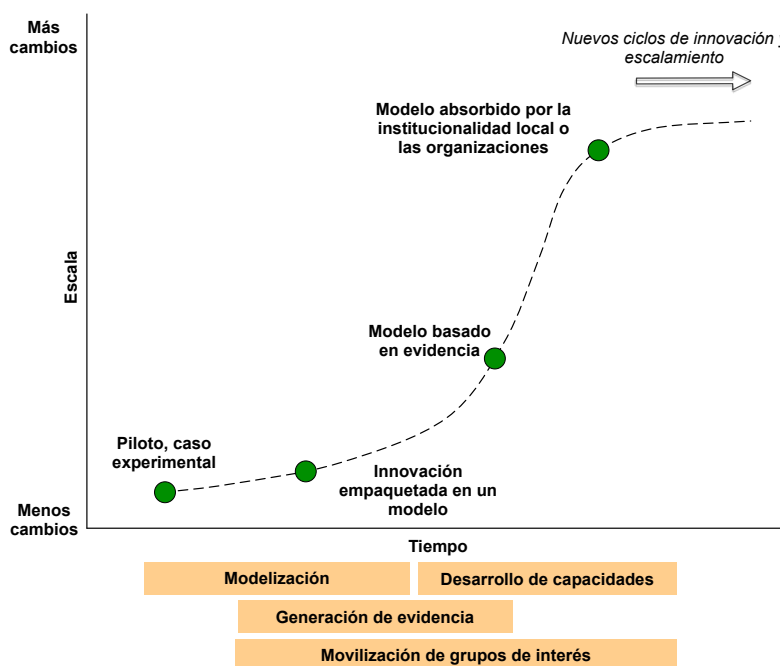
## *¿Cómo se puede impulsar el escalamiento de innovaciones institucionales y organizativas?*

El escalamiento de innovaciones organizacionales e institucionales puede impulsarse ayudando a que las innovaciones que están en proceso de escalamiento, superen de forma sistemática las limitaciones antes mencionadas. Esto puede lograrse **estimulando procesos de escalamiento en marcha y encontrando espacios y condiciones en el contexto**, de forma que las innovaciones puedan llegar a escalas mayores.

## Dinamizando procesos en marcha

Las innovaciones institucionales que muestran señales de ser efectivas, se desprenden de procesos de escalamiento en marcha. Para acelerar e intensificar dichos procesos es necesario apoyarlos directamente. Se proponen cuatro acciones:

1. Modelizar los **conocimientos centrales** en los que se basa la innovación.
2. **Generar evidencia** de la efectividad de las innovaciones.
3. **Movilizar recursos y grupos de interés** que apoyen el cambio y generen espacios para el escalamiento.
4. Desarrollar **capacidades para el cambio** institucional u organizacional.



### 1. Modelización de los conocimientos centrales

Las innovaciones organizacionales e institucionales se basan en conocimientos tácitos. Para que puedan este conocimiento debe hacerse se más explícito, y esto se puede lograr empaquetando la como un “**modelo**”.

Para hacer explícito un modelo es necesario, en primer lugar, encontrar *lo que hace que funcione*; la esencia de la innovación, la novedad que introduce en las instituciones u organizaciones y cambios que provoca en éstas. En segundo lugar, a partir de lo anterior se pueden formular, con distintos grados de profundidad y detalle, los pasos o etapas lógicas para aplicar la innovación.

Estos algoritmos pueden estar contenidos en la forma de manuales de operación, reglamentos de políticas y normativas públicas y metodologías de aplicación de enfoques de desarrollo, entre otros formatos.

En la medida en que esta innovación se haga explícita y se aplique, surgirá nuevo conocimiento sobre la innovación, sobre los cuidados que deben tenerse a la hora de aplicarla, etc. En suma, al extenderse la aplicación de la innovación, **se generan aprendizajes que la enriquecen y mejoran** continuamente.

**La Ruta Crítica Metodológica DTRIC-RIMISP, es un modelo que:**

- Orienta la implementación de estrategias de desarrollo territorial rural, basadas en la valorización de activos culturales y naturales.
- Guía la articulación de las iniciativas existentes en el territorio y se constituyan en una alternativa para que poblaciones tradicionalmente marginadas, cuenten con activos de este tipo y se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo.

A través implementación de la ruta crítica metodológica se busca:

- Identificar activos culturales y naturales sobre los cuales se pueda desarrollar una estrategia que articule el territorio alrededor de sus activos culturales.
- Desarrollar capacidades de los actores locales para poner en valor estos activos, a través de la generación de productos y servicios “cargados” con identidad cultural y/o natural.
- Desarrollar coaliciones público-privadas que puedan operativizar la estrategia de manera sostenida, modificarla y enriquecerla.

*Los modelos pueden ser entendidos como un paquete simplificado y comprimido de ideas, valores, normas, principios y lógicas que, cuando son aplicados, generan cambios institucionales u organizacionales.*

## 2. Generando evidencia

No es suficiente tener la innovación explícita y empaquetada en un modelo para que una innovación institucional u organizacional escale; los eventuales usuarios **requerirán evidencia que muestre que la innovación funciona.**

En la medida en que la innovación se va aplicando en más localidades, se va generando evidencia que demuestra (o no) su efectividad.

Pero si realmente se quiere llegar a escalas mayores, es necesario producir evidencia más factual, sea ésta cualitativa o cuantitativa.

Esto significa efectuar evaluaciones sistemáticas de la efectividad de la innovación, evaluar principalmente la capacidad de la innovación para lograr los cambios esperados, con los recursos y en las condiciones locales.

### **Evidencia sobre la efectividad del enfoque de desarrollo territorial rural con identidad cultural:**

En Tarija-Bolivia, se estudiaron 10 casos donde familias rurales desarrollaron emprendimientos alternativos basados en la identidad cultural.

Los casos muestran que, en los últimos 10 años, los emprendimientos analizados multiplicaron sus ingresos en aproximadamente 10.5 veces. El ingreso mensual actual promedio es de USD 1.181 que es significativamente mayor que el salario mínimo nacional USD 144.

Las evaluaciones muestran que estos emprendimientos reducen la estacionalidad de los ingresos, lo cual permite que las familias rurales cuenten con ingresos durante casi todo el año. Para los productores agrícolas los meses de bajos ingresos cayeron de 3.5 a 1 mes y para los prestadores de servicios turísticos, los meses bajos se redujeron de 7 a 3.

En general, el incremento de los ingresos y la reducción de su estacionalidad está relacionado con:

- El incremento de la demanda de productos con IC (local y nacional).
- La mejora de la imagen de los productos tarijeños (de vino, queso y jamón) a nivel nacional.
- El crecimiento del turismo, principalmente nacional y de Argentina.
- Una mejor adecuación de la oferta de bienes y servicios con IC, en función a la demanda.



### 3. Movilizando recursos y grupos de interés

Para que la innovación escale, los principales recursos que deben ser movilizados son el **capital social y recursos financieros**.

La movilización de capital social implica incentivar a los actores locales a promover la aplicación, adopción y uso de la innovación, sea ésta una norma que debe ser incluida en la institucionalidad local, sub nacional o nacional, o un cambio en las funciones de una organización.

Para movilizar el capital social, es necesario un **liderazgo** decidido de uno o varios actores que incentive, inspire y oriente las acciones de los actores. Este liderazgo debe ser capaz de

conciliar intereses divergentes de los actores que están apoyando el escalamiento de la innovación y, a partir de ello producir una “agenda compartida: un plan de cambio que guíe las acciones de los diferentes actores involucrados.

La disponibilidad de recursos financieros para apoyar actividades estratégicas es crucial. La **calidad del financiamiento**, en términos de flexibilidad de los recursos y el periodo de financiamiento es más importante que la cantidad de recursos disponibles. Poco dinero aplicado en momentos clave puede tener efectos de escalamiento importantes.

#### **Las estrategias articuladoras y las coaliciones: una forma efectiva de movilizar recursos para escalar innovaciones:**

El DTR-IC es un enfoque que promueve el desarrollo de alternativas económicas en territorios rurales, basadas en activos culturales y naturales. Una parte importante de este enfoque es el desarrollo de las llamadas “estrategias articuladoras”, que armonizan distintas iniciativas para valorizar activos culturales y naturales, establecen una agenda de acciones conjuntas y un plan de implementación, bajo un enfoque integral.

A través del desarrollo de estrategias articuladoras y de coaliciones en distintos territorios, el enfoque DTR-IC está escalando de forma exponencial en Latinoamérica. El PEIR ha apoyado el desarrollo de la estrategia de articulación del valle central de Tarija, en Bolivia y la estrategia de articulación de Lari y Sibayo, en Perú. En ambos casos el enfoque DTR-IC está siendo implementado exitosamente.

### 4. Desarrollando capacidades para el cambio

El escalamiento de una innovación institucional u organizacional dependerá en gran medida del impulso que le den los agentes interesados en que ésta escale y para ello se necesita “empaquetar” la innovación, generar evidencia y movilizar recursos. Pero todo esto no servirá de nada si es que no se desarrollan las capacidades prácticas para implementar y aplicar la innovación.

Es necesario desarrollar las capacidades de aprendizaje en las organizaciones, de forma que éstas continuamente puedan absorber cambios y mejoras y, de esta forma puedan vencer la inercia organizacional que generalmente es adversa al cambio.

Una manera práctica y efectiva de lograr esto, es a través de talleres de interacción horizontal, donde se capacita a las personas de distintas posiciones en las organizaciones y se discuten las formas de implementar la innovación.

Es necesario desarrollar las capacidades de aprendizaje en las organizaciones, de forma que éstas continuamente puedan absorber cambios y mejoras y, de esta forma vencer la inercia organizacional que generalmente es adversa al cambio. Una manera efectiva de lograr esto es a través de talleres de interacción horizontal, donde se capacita a las personas de distintas posiciones en las organizaciones y se discuten las formas de implementar la innovación.

### **Municipio escuela como una forma de desarrollar capacidades para escalar innovaciones rurales:**

La Red de Municipios Rurales del Perú ha desarrollado un método altamente efectivo para capacitar a autoridades y funcionarios de municipios rurales, sobre procedimientos básicos de gestión municipal; este trabajo se denomina municipio escuela.

Se selecciona un municipio que maneje de forma sobresaliente uno o varios procedimientos municipales. Los funcionarios de otros municipios visitan a este municipio y, a través de “hands on training” se capacitan, observan en la práctica cómo se aplica el procedimiento y, más importante aún, logran captar aquellos conocimientos tácitos que muchas veces hacen que el procedimiento funcione.

Como parte del método de municipio escuela, las autoridades y funcionarios también reciben capacitación formal. Las discusiones en los espacios de descanso, en los almuerzos, etc., permiten también el diálogo horizontal entre funcionarios y autoridades.

## Generando condiciones y espacios en el contexto

Se puede ayudar a que una innovación llegue a escalas mayores e incida directamente en las instituciones y en las organizaciones. Una forma de lograr esto es analizar las normas, regulaciones y procedimientos existentes, a fin de encontrar posibles “puntos de entrada”: espacios donde la innovación pueda encajar y promover cambios.

A partir de este análisis es posible amoldar la innovación a las condiciones y restricciones reales que existen en las instituciones y organizaciones, de manera que la innovación se adecúe y se complemente con la norma.

En los casos donde la innovación que está escalando sea una innovación institucional, el análisis normativo va de la mano con los procesos legislativos.

Por ello es esencial que los tomadores de decisiones estén directamente involucrados en el proceso de análisis, a fin de que hagan suya la innovación y mueva su capital político para apoyarla e impulsarla. Al participar directamente en el proceso de análisis, los tomadores de decisiones permiten que la innovación circule por sus canales de incidencia política.

Al involucrar a tomadores de decisiones en los procesos de escalamiento, es necesario balancear y hacer un “trade-off” de las recomendaciones técnicas, con las posibilidades reales y las oportunidades o necesidades concretas y presentes de la política pública. Ello implica, en cierto sentido, adecuar el conocimiento generado para las recomendaciones de política pública, a las coyunturas específicas.

### **Análisis normativo realizado por CIDRE para la ley de inversiones:**

La ONG CIDRE se especializa en la investigación y desarrollo de servicios financieros. Con el apoyo del Programa y a partir de una experiencia innovadora en Bolivia, el CIDRE desarrolló las Sociedades de Transformación Rural, una manera en la que pequeños productores rurales pueden asociarse con inversionistas privados y empresas agroindustriales y así poder acceder a mercados competitivos y de alto valor. El esquema ha probado ser efectivo en escala piloto.

Para lograr que este esquema escale, es indispensable que los inversionistas puedan colocar recursos financieros en comerciales formadas por asociaciones de pequeños productores. Para que esto ocurra fue necesario proponer una modificación a la normativa de inversiones privadas en Bolivia.

Junto con funcionarios del Ministerio de Finanzas, el Banco Central de Bolivia y la Confederación de Empresarios Privados, CIDRE desarrolló una propuesta para modificar la Ley de Inversiones. Esta modificación posibilita hacer inversiones a riesgo compartido entre sociedades de inversión especializadas y unidades económicas que no estén registradas en el mercado de valores (este es el caso de las asociaciones de pequeños productores rurales). La propuesta de modificación de la ley fue incluida en la nueva ley de bancos e inversiones privadas en Bolivia.

Para lograr esto, CIDRE generó evidencia sobre la necesidad y la factibilidad técnica de las inversiones con pequeños productores rurales, a través de un análisis comparativo de la norma, movilizó activamente sus contactos políticos, profesionales y personales e involucró en todo el proceso a tomadores de decisiones clave que, posteriormente hicieron suya la iniciativa.

## Conclusiones

- Si bien es posible impulsar el escalamiento de innovaciones institucionales y organizacionales a través de esta estrategia, es necesario reconocer que, muchas de estas innovaciones se basan en conocimientos tácitos y que, en muchos de los casos, estos conocimientos no pueden ser explicitados de forma completa, y ello limita sus posibilidades de escalamiento.
- Nunca será posible hacer explícita la totalidad del conocimiento que está detrás de una innovación institucional u organizacional. Por esta razón, es esencial y crítico que exista una interacción directa entre los actores que desarrollan la innovación y aquellos interesados en adoptarla. Cualquier iniciativa de escalamiento debe promover este tipo de intercambio.
- La generación de evidencia que avale la efectividad de una innovación es costosa y, además, es un proceso complejo. En la mayoría de los casos la generación de evidencia cuantitativa resulta inviable, a no ser que existan posibilidades de que la innovación realmente pueda llegar a escalas masivas. Sin embargo, siempre es posible desarrollar estudios de caso y análisis comparativos que permitan a los tomadores de decisión desarrollar un juicio informado sobre la pertinencia y efectividad de usar, adoptar o promover una innovación.

Este documento es el **tercero** de una serie de tres documentos que sintetizan los resultados de investigación del Programa para el Escalamiento de innovaciones rurales, una iniciativa del IDRC con apoyo de FIDA. Contacto: [alvaro.paz27@gmail.com](mailto:alvaro.paz27@gmail.com). Más información sobre las investigaciones apoyadas por el Programa puede encontrarse en: [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com).

Cita: PEIR, 2012. Escalando Innovaciones rurales locales en los Andes: Promoviendo cambios en instituciones y organizaciones. Resumen de Investigación. N° 3 de 3. Publicado en: [www.escalandoinnovacionesrurales.com](http://www.escalandoinnovacionesrurales.com).

